

## الاحتياجات التدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في ضوء المداخل الإدارية الحديثة من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية في رياض أطفال مدينة اللاذقية)

الدكتورة نايفة علي\*

الدكتورة مطيعة أحمد\*\*

سوسن جابر عباس\*\*\*

تاريخ الإيداع 28 / 1 / 2018. قبل للنشر في 25 / 7 / 2018

### □ ملخص □

هدف البحث إلى تحديد درجة الاحتياجات التدريبية لمديري مؤسسات رياض أطفال مدينة اللاذقية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة (إعادة هندسة العمليات الإدارية، والحوكمة)، ودراسة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديري مؤسسات رياض الأطفال لاحتياجاتهم (الإدارية والفنية، الإنسانية والاجتماعية، التقنية) تعزى لمتغيرات (عدد الدورات التدريبية، وتابعة الروضة). ولتحقيق أهداف البحث تمّ بناء استبانة، وتوزيعها على (77) مربية في مدينة اللاذقية. أُعيد منها (62) استبانة، وبالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة تمّ التوصل إلى النتائج الآتية:

- 1- درجة الاحتياجات (الإدارية والفنية، والتقنية) لمديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية عالية.
- 2- درجة الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية متوسطة.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم (الإدارية والفنية، الإنسانية والاجتماعية، والتقنية) تعزى لمتغيرات (عدد الدورات التدريبية، وتابعة الروضة).

وقد أوصى البحث ب: 1. إجراء المزيد من الدراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في ضوء المداخل الإدارية الحديثة (إدارة الأزمات، إدارة التغيير.....).

2. إجراء المزيد من الدراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في المراحل التعليمية العليا (أساسية، ثانوية).

3. التنسيق مع الموجهين التربويين -موجهي رياض الأطفال- لإجراء دراسات متتابعة بغية رصد احتياجات المديرين بشكلٍ مستمر ليتمّ بناء برامج تدريبية في ضوء هذه الاحتياجات.  
الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية، المداخل الإدارية الحديثة.

\* أستاذ مساعد، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

\*\* أستاذ مساعد، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

\*\*\* طالبة دراسات عليا (دكتوراه)، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

## Training Needs of Principals of Kindergartens in The Light of The Modern Administrative Approaches From Their Point of View

A Field Study at Kindergartens in Lattakia

Dr. Naifah Ali\*  
Dr .Mutieah Ahmad\*\*  
Sawsan Jaber Abbas\*\*\*

(Received 28 / 1 / 2018. Accepted 25 / 7 / 2018)

### □ ABSTRACT □

The objective of the research was to determine the degree of training needs of the principals of the kindergartens of Lattakia in the light of modern administrative approaches (Business Processes Re-engineering and Governance) and to examine whether there are statistically significant differences between the estimates of the principals of kindergartens F their needs (administrative, social and humanitarian, Technical) attributable to variables (number of training courses, and kindergarten follow-up). To achieve the objectives of the research, a questionnaire was constructed and distributed to (77) nanny in Lattakia. (62) were returned, and based on the appropriate statistical methods, the following results were obtained:

- 1-The degree of (administrative and technical) needs of the principals of kindergartens institutions in the city of Lattakia was high.
- 2-The degree of the social and humanitarian needs of the principals of kindergartens institutions in the city of Lattakia was medium.
- 3-There are no statistically significant differences at the level of (0.05) between the averages of the degrees of the managers in their estimation of the degree of their needs (administrative, humanitarian, social, and technical) due to the variables (number of training courses and kindergarten follow-up.)

#### **The research recommended:**

- 1.Conduct further studies to determine the training needs of the managers of kindergartens in the light of modern administrative approaches (crisis management, change management.).....
- 2.Conduct further studies to determine the training needs of school principals in the higher education levels (primary, secondary.)
- 3.Coordinating with the educational supervisors - Kindergarten teachers - to conduct successive studies in order to monitor the needs of managers on a continuous basis to build training programs in light of these needs.

**Keywords:** Training needs, Modern Administrative Approaches.

---

\* Associate Professor, Department of child Education, Faculty of Education, Tartous University, Tartous, Syria.

\*\* Associate Professor, Department of curricula and teaching methods, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

\*\*\* Ph.D Student, Department of child Education, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria

**مقدمة:**

تُعد إدارة المؤسسات التربوية بشكلٍ عام، ومؤسسات رياض الأطفال بشكلٍ خاص ركناً أساسياً من أركان العملية التعليمية، ومفتاح نجاح أيّة روضة في أداء أعمالها. والجمهورية العربية السورية كغيرها من دول العالم أولت في سياساتها التربوية مرحلة رياض الأطفال اهتماماً كبيراً كونها مرحلة هامة وأساسية في حياة الطفل يتم من خلالها رسم الملامح الأولى لشخصيته، فضلاً عن ذلك، فقد أولت إدارة هذه المؤسسات أهمية خاصة من خلال إصدارها البلاغات والتعليمات الخاصة بذلك ففي عام (1998) أكد المؤتمر العربي لتطوير التعليم ما قبل الجامعي الذي عُقد في دمشق على أهمية إعداد الأطر المتخصصة والمؤهلة للعمل في رياض الأطفال على المستوى الجامعي (وزارة التربية، 1998، ص16). ونتيجة التطورات التي يشهدها ميدان الإدارة ظهرت العديد من المداخل الإدارية الحديثة التي فرضت على مديري المؤسسات التربوية تبنيها في عملهم ولعل من أبرزها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي طبقته العديد من المؤسسات التربوية لتطوير وتحسين أدائها، ويُعد هذا المدخل بمثابة ثورة حقيقة في عالم الإدارة الحديث بما يحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات (العجمي، 2008، ص 301)، ومن المداخل الحديثة أيضاً مدخل الحوكمة الذي حظي باهتمام كبير في السنوات الأخيرة فهو يمثل مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحسين الجودة والتميز في الأداء بحيث يتم اختيار الأساليب المناسبة الفعالة لتحقيق أهداف وخطط المؤسسة التربوية (الفراء، 2013، ص22). إن منظومة عمل المدخلين السابقين تكمل بعضهما البعض فمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يهدف إلى إحداث تغيير جذري في آلية عمل أيّة مؤسسة، مع توظيفها للتقنيات الحديثة في إنجاز المهام، ويأتي مدخل الحوكمة ليكمل عمل هذا المدخل من خلال تفعيل الشراكة المجتمعية، والعمل على دمج فعاليات البيئة المحلية في عمل الروضة بحيث يكون هناك تفاعل بين الروضة والبيئة المحيطة بها.

إن تبني مديري مؤسسات رياض الأطفال لمثل هذه المداخل يتطلب منهم امتلاك العديد من المهارات والكفايات، والمعرفة بكيفية تطبيق هذه المداخل الأمر الذي يحتاج لخضوع المديرين لبرامج تدريبية يتم تصميمها في ضوء المداخل الإدارية الحديثة التي تتبناها. ولضمان نجاح عملية التدريب لا بد من تحديد الاحتياجات الفعلية للمتدربين انطلاقاً من أن عملية تحديد الاحتياجات تُعد من "أهم عناصر العملية التدريبية بل يمكن النظر إليها كأساس التدريب الناجح الفعال، وتحقيق الأهداف الأساسية للعملية التدريبية" (مصطفى، 2005، ص29)، وهذا ما توصلت إليه دراسة تورني (Tourne, 1998) بأنه من الضروري تصميم البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية للإداريين من جهة، وفي ضوء اتجاهات التطوير والتحديث للهيكل التنظيمية من جهةٍ أخرى.

في ضوء ما سبق سعى البحث الحالي إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مبادئ المدخلين -إعادة هندسة العمليات الإدارية والحوكمة- باعتبارهما مدخلين إداريين حديثين يتضمنان مبادئ تتكامل مع بعضها البعض في تحقيق إدارة فعالة.

**مشكلة البحث:**

تحتل مرحلة رياض الأطفال مكانة هامة في حياة الإنسان لما لها من تأثير كبير في تشكيل شخصيته من جميع النواحي، ويتوقف تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المرحلة على العنصر الأكثر فاعلية فيها ألا وهو المدير، حيث يُوكل إليه مسؤولية إدارة الروضة، وقيادة الجهود الجماعية فيها ضمن إطار من العلاقات الإنسانية السليمة.

ومن ملاحظة الواقع نجد أنه يوجد قلة وقصور في البرامج التدريبية التي يخضع لها مديري مؤسسات رياض الأطفال من أجل تلبية احتياجاتهم التدريبية مما ينعكس على جودة وفاعلية أداء المدير وهذا ما أكدت عليه دراسة (علي، 2008، ص5) على أن أغلب البرامج والدورات التدريبية التي يتم إجراؤها في وزارة التربية مخصصة أساساً لمربيات رياض الأطفال ويتم إشراك المديرات المنتدبات من قبل وزارة التربية بها دون إشراك المديرين القائمين على إدارة مؤسسات رياض الأطفال، كما أن محتوى هذه البرامج والدورات عبارة عن محاضرات نظرية عامة وتربوية تتعلق بخصائص النمو عند الطفل، وكيفية تنفيذ المنهاج دون تطرق هذه البرامج والدورات إلى النظريات الإدارية التربوية، وتعريف المديرين بكيفية التخطيط لشؤون الروضة، وطرائق تنفيذ الخطط، وتوجيه العاملين، وتقويم المدخلات والعمليات. ولضمان نجاح البرامج التدريبية في معالجة نواحي القصور والضعف فإنه كان من الضروري تصميم هذه البرامج في ضوء الاحتياجات التدريبية للمديرين.

في ضوء ما سبق ذكره، ونظراً لقلّة الأبحاث والدراسات المحلية -التي حصلت عليها الباحثة- والتي تتناول بناء برامج تدريبية لمديري رياض الأطفال في ضوء المداخل الإدارية الحديثة من جهة، والاحتياجات التدريبية من جهة أخرى الأمر الذي دفع بالباحثة لإجراء مثل هذه الدراسة من أجل تحديد احتياجاتهم التدريبية في ضوء مدخلي إعادة هندسة العمليات الإدارية و الحوكمة. ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

**ما الاحتياجات التدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة؟**

### أهمية البحث وأهدافه:

تحدد أهمية البحث في النقاط الآتية:

- معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال يُسهم في تُحدد نقاط القوة والضعف في أدائهم لمهامهم، وبالتالي إخضاعهم لدورات تدريبية تلبي هذه الاحتياجات، وترتقي بمستوى العمل.
- أهمية المداخل الإدارية الحديثة التي يتناولها البحث الحالي -مدخلي إعادة هندسة العمليات الإدارية والحوكمة- فكل المدخلين يعملان على رفع مستوى أداء المديرين، وتشجع الروضة على توظيف التقنيات الحديثة في أداء أعمالها، وتفعيل المشاركة المجتمعية في عمل الروضة من خلال الانفتاح على البيئة المحيطة بها.
- قد يفتح هذا البحث المجال لتصميم برامج تدريبية في ضوء مدخلي إعادة هندسة العمليات الإدارية والحوكمة.
- قد يُسهم هذا البحث في تقديم بعض المقترحات لوزارة التربية ومديرياتها في المحافظات بضرورة العمل على تطوير وتحديث برامج التدريب الخاصة بمديري مؤسسات رياض الأطفال بحيث يتم تدريبهم في ضوء احتياجاتهم الفعلية للتدريب من جهة، وفي ضوء المداخل الإدارية الحديثة من جهة أخرى.

### ويهدف البحث إلى:

- تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة.
- دراسة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

• دراسة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية تبعاً لمتغير تابعة الروضة.

#### أسئلة البحث:

1. ما الاحتياجات التدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1-1. ما الاحتياجات الإدارية والفنية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية؟.

1-2. ما الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية؟.

1-3. ما الاحتياجات التقنية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية؟.

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المديرين لاحتياجاتهم تبعاً لمتغير (الدورات التدريبية، وتابعة الروضة)؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1-2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المديرين لاحتياجاتهم الإدارية والفنية تبعاً لمتغير (الدورات التدريبية، وتابعة الروضة)؟

2-2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المديرين لاحتياجاتهم الإنسانية والاجتماعية تبعاً لمتغير (الدورات التدريبية، وتابعة الروضة)؟

2-3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التقنية تبعاً لمتغير (الدورات التدريبية، وتابعة الروضة)؟

#### فرضيات البحث:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a=0.05$  بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم الإدارية والفنية تعزى لمتغير (الدورات التدريبية، تابعة الروضة).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a=0.05$  بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير (الدورات التدريبية، تابعة الروضة).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a=0.05$  بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم التقنية تعزى لمتغير (الدورات التدريبية، تابعة الروضة).

#### منهجية البحث:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بوصفه المنهج المناسب لمثل هذا النوع من البحوث، فالدراسة الوصفية تعرف بأنها مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج (ملحم، 2010، ص370).

## مجتمع البحث وعينته:

يتألف المجتمع الأصلي من جميع مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية (الحكومية، والخاصة، والرياض التابعة لجهات أخرى) في العام الدراسي 2016-2017م، وقد بلغ عددهم 77 مديراً ومديرة. ونظراً لصغر حجم المجتمع الأصلي تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل بحيث وزعت الاستبانة على كافة أفراد المجتمع الأصلي. استرد منها 62 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. وتبين الجداول توزع عينة البحث تبعاً لمتغيرات الدراسة:

### - توزع عينة البحث تبعاً لمتغير تابعة الروضة:

نوع الرياض	حكومية	خاصة	جهات أخرى
العدد	1	55	6
النسبة	%1.61	%88.71	%9.68

### - توزع عينة البحث تبعاً لعدد الدورات التدريبية:

الدورات التدريبية	لم يتبع دورات	اتبع دورة واحدة	اتبع دورتين	اتبع 3 دورات وأكثر
العدد	52	8	1	1
النسبة	%83.87	%12.90	%1.61	%1.61

## مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

**1- مديري مؤسسات رياض الأطفال:** عرّف القرار الوزاري في الجمهورية العربية السورية رقم 443/3013 لعام 1991 مدير الروضة بأنه الموجه التربوي والمقوم بحكم مسؤوليته عن سير العملية التربوية في الروضة من خلال وضع البرامج والنشاطات الخاصة بالأطفال في سبيل تحقيق أهداف الروضة تربوياً.

**ويعرف إجرائياً:** هو الشخص الذي يتولى الإدارة الفعلية لأية مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة والرياض التابعة لجهات أخرى في مدينة اللاذقية.

**2- الاحتياجات التدريبية:** مجموعة من المعلومات والمهارات والاتجاهات والقدرات الفنية والسلوكية التي يُراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها لدى المتدربين لمواكبة التطورات المتلاحقة بمختلف المجالات (الطعاني، 2009، ص30).  
**وتُعرف إجرائياً:** استجابة أفراد عينة البحث لبنود الاستبانة -المعدة لهذا الغرض- والتي تُحدد مجموعة من المهارات والمعلومات التي يرغبون باكتسابها ليتمكنوا من أداء مهامهم بالشكل الأمثل، وبما يتناسب مع مبادئ مدخلي إعادة هندسة العمليات الإدارية والحوكمة.

**3- وتُعرف إجرائياً المداخل الإدارية الحديثة:** بأنها اتجاهات جديدة في مجال إدارة مؤسسات رياض الأطفال تتضمن العديد من المبادئ التي تهدف إلى تطوير وتحديث آلية العمل الإداري، ويُقصد بها في هذا البحث مدخلي إعادة هندسة العمليات الإدارية والحوكمة. وقد تمّ تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية في ضوء مبادئ المدخلين.

## أداة البحث:

تمثلت أداة الدراسة باستبانة هدفت إلى تحديد درجة الاحتياجات التدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية. وقد تكونت من قسمين، تضمن القسم الأول معلومات عامة عن المديرين شملت المتغيرات: عدد الدورات التدريبية، وتابعة الروضة. أما القسم الثاني فتضمن ثلاثة محاور: المحور الأول تضمن عبارات تتعلق بالاحتياجات الإدارية والفنية ويشمل الفقرات (1-13)، والمحور الثاني تضمن عبارات تتعلق بالاحتياجات الاجتماعية والإنسانية ويشمل الفقرات (1-15). والمحور الثالث تضمن عبارات تتعلق بالاحتياجات التقنية ويشمل الفقرات (1-9)، وقد تمّ

إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين العلميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، كما تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة سبيرمان، وبلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل (0.81)، وللمحور الأول (0.84)، وللمحور الثاني (0.86)، والمحور الثالث (0.75) مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد. وللإجابة عن أسئلة الاستبانة تم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمثقل بأرقام تصاعديّة مناسبة لتقدير درجة الاحتياجات التدريبية كما يأتي:

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
1	2	3	4	5

استخدمت الباحثة في تحليل النتائج برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.20، أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات فقد كان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي:

$$\text{درجة المقياس} = \text{درجة الاستجابة العليا} - \text{درجة الاستجابة الدنيا} / \text{عدد فئات الاستجابة}$$

$$\text{درجة المقياس} = 5 - 1 / 5 = 0.8$$

وبناءً عليه تكون فئات الدرجات وفق مقياس ليكرت على النحو الآتي:

المجال (مقياس ليكرت)	درجة الممارسة
1 - 1.8	منخفضة جداً
1.81 - 2.61	منخفضة
2.62 - 3.42	متوسطة
3.43 - 4.23	عالية
4.24 - 5	عالية جداً

### حدود البحث:

- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2016/2017م.
- الحدود المكانية: مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية.
- حدود بشرية: طبقت أداة البحث على مديرات مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية.
- حدود موضوعية: اقتصر البحث على تحديد درجة الاحتياجات التدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة، ودراسة فيما إذا كان هناك فروق بين تقديرات مديري الرياض لدرجة احتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغيرات (الدورات التدريبية، وتابعة الروضة).

### الدراسات السابقة:

1- دراسة (الفايز، 2011) بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال بمدينة الرياض في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. (السعودية). هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة (إدارة الجودة الشاملة، والقيادة التحويلية) وذلك من خلال التعرف على مسؤوليات مديرات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، وأهم احتياجاتهم التدريبية، وأهم الصعوبات التي تواجه عملية تدريب مديرات رياض الأطفال. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبانة في جمع المعلومات.

بلغت عينة الدراسة (112) مديرة. من أبرز النتائج التي تمّ التوصل إليها أن المسؤوليات الإدارية والفنية تحتل المرتبة الأولى في عمل المديرية، وأن درجة احتياجاتهن التدريبية لها كبيرة.

**2- دراسة (علي، 2008) بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض أطفال محافظة اللاذقية. (سوريا).** هدفت الدراسة إلى تعرف الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية من وجهة نظرهن، والتعرف على احتياجاتهم كما يراها الموجهين التربويين. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى اختلاف الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال تبعاً لمتغيرات الدراسة (المستوى العلمي، والمؤهل التربوي، والخبرة الإدارية، وتابعة الروضة، والدورات التدريبية). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي. تكونت أدوات الدراسة من استبانة موجهة لمديرات رياض الأطفال، وبطاقة مقابلة موجهة للمديرات والموجهين التربويين. بلغت عينة الدراسة (62) مديرة، وموجهين تربويين. من أبرز النتائج التي توصلت إليه هذه الدراسة:

- أن حاجة المديرات للتدريب على كيفية مشاركة الأهل في عملية التقويم بالروضة، والإمام بمهام التخطيط لتفعيل مشاركة الأهل في وضع الخطة جاءت بدرجة عالية.

- لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات لتقدير احتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير تابعة الروضة.

- توجد فرق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات لتقدير احتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

**3- دراسة (الغامدي، 2004) بعنوان: الاحتياجات التدريبية الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة التعليمية. (فلسطين).** هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة التعليمية، ومعرفة فيما إذا كان هناك فروق في تحديد درجة الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والخبرة، والدورات التدريبية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. بلغت عينة الدراسة (153) مديراً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الاحتياجات التدريبية الإدارية والفنية كبيرة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد درجة الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

**4- دراسة (حنا، 2003) بعنوان: الاحتياجات التدريبية للعاملات في رياض الأطفال في الأردن. (الأردن).** هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات ومربيات رياض الأطفال في الأردن. تكونت عينة الدراسة من (142) مديرة، و(434) مربية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وعلى الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك العديد من الاحتياجات التدريبية ترى كلاً من المديرية المربية ضرورة للتدريب عليها ولعل من أهمها: العلاقة مع المجتمع، وضرورة عقد دورات تدريبية تتعلق بكيفية إدارة العملية التربوية.

- التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الاعتماد على المنهج الوصفي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. إلا أنها تختلف مع دراسة (علي، 2008) التي اعتمدت على المقابلة والاستبانة لجمع المعلومات. كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري إلا أنها تختلف عنها في كونها قامت بتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في ضوء المداخل الإدارية الحديثة (إعادة هندسة العمليات الإدارية، والحوكمة).



## الإطار النظري:

### أولاً: الاحتياجات التدريبية:

**1-1 مفهوم الاحتياجات التدريبية:** تُشير الاحتياجات التدريبية إلى الفجوة بين ما يجب أن يكون وبين ما هو قائم (الشاعر، 2005، ص109)، وتحظى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية باهتمام الباحثين في مجال التدريب نظراً لأهميتها واعتبارها الخطوة الأولى والأساسية في عملة تخطيط البرامج التدريبية، ويتوقف عليها تحقيق أهداف هذه البرامج انطلاقاً من أن بناء البرامج التدريبية أيّاً كان نوعها ينبغي أن يكون وفقاً للاحتياجات الفعلية لمجموعات التدريب المستهدفة.

**2-1 أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:** يُعد تحديد الاحتياجات التدريبية عنصراً هاماً وجوهرياً في عملية التدريب وبالتالي هو شرط أساسي من شروط تنمية الموارد البشرية لأنها تقرر طبيعة أهداف البرامج التدريبية كما ونوعاً واتجاهاً، وقد حدد (رزق، 2009، ص25) أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بالنقاط الآتية:

- تحديد مستوى الأداء المطلوب والنتائج المتوقعة لتحسين الأداء.
  - تحديد مجال التدريب المطلوب.
  - تحديد مستوى الفئة المستهدفة من التدريب (المعرفية، والمهارية، والاتجاهات الموجودة لديهم).
  - وضع معايير اختيار فئة التدريب المستهدفة.
  - وضع أسس لتقويم وقياس نتائج التدريب.
- 3-1 أسباب الاحتياج التدريبي:** هناك العديد من أسباب ظهور الاحتياجات التدريبية لدى العاملين في أية مؤسسة أيّاً كان نوعها، ومن هذه الاسباب:

- الترقية: تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد ومتطلبات الوظيفة الجديدة.
- تقييم الأداء: يؤدي هذا إلى اكتشاف الفرق بين الأداء الفعلي (كما هو موجود في التقييم)، وبين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم.
- وجود الشكاوى التي تدل على نقص في معلومات ومعارف العاملين بالعمل ويجب تدريبهم عليها.
- إدخال التقنيات الحديثة (الحاسوب مثلاً) في إنجاز الأعمال.
- وجود أخطاء متكررة.
- عدم وجود استقطاب كافي من قبل البيئة المحلية للروضة.
- تعيين عاملين جدد في الروضة (Kroehnert, 2006, p.19);(Charney & Conway, 2005, p.10).

**4-1 أساليب ومصادر الاحتياجات التدريبية:** ثمة هناك العديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية منها: رأي مدير الروضة بأداء العاملين، والوصف الوظيفي، وتصنيف الوظائف بحيث يتم مقارنة شاغل الوظيفة بالمتطلبات الوظيفية فإذا وجد أن معارفه أو مهاراته أو قدراته أقل من المتطلبات فإنه يحتاج إلى تدريب (هلال، 2003، ص31-32). ومن الأساليب الأخرى التي يمكن اعتمادها في تحديد الاحتياجات التدريبية: أسلوب الملاحظة، وقوائم الاستقصاء، والاستبانة، واللجان الاستشارية، والمقابلات الشخصية، والاختبارات، ودراسة الحالة، ومراجعة الوثائق (Dolasinski, 2004, p.87).

كما بينت (صيام، 2009، ص6) أن هناك معايير وعوامل تؤخذ بعين الاعتبار عند اعتماد أسلوب من أساليب تحديد الاحتياجات وهي: الوقت والتكلفة، وعدد العاملين، ودرجة الصعوبة، ومدى سهولة الحصول على المعلومات وتوافرها، وخبرة المقيم.

### 5-1 أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك عدة أخطاء قد يقع فيها مخطو العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية، ولعل من أهم هذه الأخطاء: عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية والرغبات التدريبية، والتركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات المستقبلية، والاعتقاد الخاطيء بأن كل المشكلات التي تواجهها الروضة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب في حين أن هناك مشكلات لا تعود أسبابها إلى نقص المعرفة أو المهارة (أبو شيخة، 2001، ص273).

### ثانياً: المداخل الإدارية الحديثة:

شهد ميدان الإدارة كغيره من الميادين ظهور العديد من المداخل الحديثة تتخذ من التغيير الجذري الصفة الأساسية في عملها ولعل من أبرزها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية، وتنمية مهارات العاملين، وتمكينهم، وإعطاءهم قدرًا مناسباً من حرية التصرف، ويُعد تقانة المعلومات المحور الأساسي لعمل هذا المدخل، ومن المداخل الإدارية الحديثة أيضاً مدخل الحوكمة الذي دعا إلى تفعيل اللامركزية في إدارة المؤسسات التربوية، وتشجيع العمل كفريق عمل واحد بحيث يتم إنجاز الأنشطة والأعمال واتخاذ القرارات بشكل جماعي مع أهمية إتاحة الفرصة للبيئة المحلية بالمشاركة في الفعاليات والأنشطة التي تقام في هذه المؤسسات.

### 1-2: إعادة هندسة العمليات الإدارية ومبادئه:

ظهر هذا المدخل في بداية التسعينات وبالتحديد عام (1993) عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي كتابهما الشهير: إعادة هندسة المنظمة - Reengineering The Corporation. وقد ساهم كلاً من هامر وشامبي في نشر هذا المدخل الذي حظي بشهرة واسعة النطاق في مجال إدارة الأعمال ونظم المعلومات بهدف توضيح عملية التحول والتغيير التنظيمي (حسين، 2006، ص435). ومن أبرز ما يدعو إليه هو دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم، والتخلص من قيود الرتابة والتكرارية، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد (العتيبي والحمامي، 2004، ص6). فقد عُرف بأنه " إعادة التفكير والتصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وليست هامشية في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة" (Hammer and Champy, 1993, p32). وفي المجال التربوي فقد عُرف على أنه "منهج محدد الوسائل والأهداف، يتلخص في إعادة التصميم الفني والاجتماعي لهيكل المؤسسة التعليمية بحيث يمكن إدارة الموارد البشرية والمعلومات وتوظيف التكنولوجيا المتاحة لتحقيق المستوى الأمثل من تدفق العمل للوصول برسالتها إلى منتهاها" (مسيل، 2002، ص95).

أما المبادئ التي يتضمنها هذا المدخل في المؤسسات التربوية-التعليمية فقد لخصها (حسين، 2007، ص34-38) بالآتي:

- التركيز على النتائج ومخرجات العملية الإدارية والربط بين المهام والواجبات التي يتم إنجازها من قبل الأفراد العاملين في وظيفة واحدة.

- التركيز على المتعلم حيث يتم تقليل المهام الداخلية التي تسهم في إشباع حاجات المتعلم والمجتمع، كما تشمل عملية الهندسة الإدارية الأفراد المستفيدين من تنفيذ هذه العمليات لتحسين أدائهم للعمل والقضاء على المعوقات والحواجز التنظيمية.
- دمج المعلومات الهامة لتنفيذ العمل أي يصبح الأفراد والمسؤولين عن جمع المعلومات هم أصحاب الدور الفعال في تشغيل ومعالجة هذه المعلومات.
- وجود توازن بين الأنشطة والإجراءات.
- إن العمل يُؤدى في ضوء نوع من الرقابة باستخدام المعدات التقنية الحديثة.
- اتخاذ القرار مهمة المسؤول، ويؤكد هذا المبدأ على أن الفرد هو المسؤول عن اتخاذ القرار بنفسه دون الحاجة للحصول على قرار منه بشأن عملٍ ما في إحدى مراحل العمل.
- إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تقوم على إعادة تصميم الأعمال والمهام بشكلٍ جذري، وتوظيف تقانة المعلومات الحديثة في إدارة مؤسسات رياض الأطفال مع التأكيد على ضرورة تبني المركزية واللامركزية، ومنح الصلاحيات الكافية للعاملين في هذه المؤسسات حتى يتمكنوا من أداء عملهم بكفاءة ولاسيما في رياض الأطفال الحكومية والرياض التابعة لنقابة المعلمين.

## 2-2: الحوكمة ومبادئها:

بدأ الحديث منذ أواخر تسعينات القرن الماضي عن مدخل الحوكمة بعد توالي الأزمات المالية والاقتصادية مما دفع المجتمع الدولي إلى التفكير في إرساء قواعد ونظم تضمن الشفافية والعدالة والمساواة. وتُعد الحوكمة التربوية للمؤسسات التربوية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامةً، ولإدارة التعليمية والتربوية بصفة خاصة نظراً لعلاقتها المباشرة مع أولياء الأمور والمعلمين والتلاميذ. فقد عرفت بأنها: العلاقة القائمة بين مجموعة من الأطراف المشاركين في العمل بحيث تؤدي إلى تحديد توجه المؤسسة التربوية و أدائها (Jan,2008,p4).

إن الحوكمة ليست امتلاك لمجموعة من الصفات أو احتياجات مشتركة فحسب، بل إنها علاقة قائمة بين مجموعة من الأطراف لتحقيق أهداف معينة.

أما مبادئ الحوكمة المطبقة في المؤسسات التربوية فإنها تتحدد بالنقاط الآتية:

1. المشاركة: وهي إتاحة المجال لأولياء الأمور وفعاليات المجتمع المحلي بالمشاركة في وضع خطط العمل وقواعده شريطة أن تكون هذه المشاركة منظمة وواقعية.
2. الإدامة: ويقصد بها استمرارية الأنشطة التي تعزز تطبيق الحوكمة الأمر الذي يسهم في تنمية الموارد البشرية.
3. الشفافية: وهي توفير المعلومات لمن يطلبها مما يساعده على فهم ومتابعة سير عمل المؤسسة التربوية.
4. العدالة والمساواة: ويقصد بها توفير الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها.
5. الكفاءة والفاعلية: وذلك في تحقيق المؤسسة التربوية لنتائجها المرجوة منها، وحسن استثمارها للموارد البشرية والمالية المتاحة لتلبية الاحتياجات المحددة.
6. البساطة والوضوح وسرعة الاستجابة اللامركزية: بحيث تقوم أية مؤسسة بخدمة أصحاب المصالح المرتبطين بها بوضوح وضمن إطار زمني معقول.
7. الصدق والشمولية والتوافق.

8. خدماتية: ويُقصد بها تقديم الخدمات التربوية للجميع وبخاصة لذوي الدخل المحدود، وفئات ذوي الاحتياجات الخاصة، والأحياء الفقيرة.

9. المساءلة: إن المدير الناجح هو الذي يبتعد عن كلمة المحاسبة بالمعنى السلبي، ويتجه دوماً إلى مفهوم المساءلة بالمعنى الإيجابي الذي يجعل من العاملين يعملون بجودة وكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المنشودة

10. تُعزز سلطة القانون: بحيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة ويتم تطبيقها بنزاهة (UNDP, 1997, P17).

**ثالثاً: أهمية تطبيق مدخلي إعادة هندسة العمليات الإدارية والحوكمة في إدارة مؤسسات رياض**

**الأطفال:** تظهر أهمية تطبيق هذه المداخل في إدارة مؤسسات رياض الأطفال من خلال قدرتها على:

- تهيئة المؤسسة التربوية-التعليمية (الروضة) للمستقبل.
- إشباع حاجات العاملين والعمل على تنمية مهاراتهم.
- اعتبار التعلم أداة لتحسين الداء.
- استخدام التدريب كأداة للتعامل مع التغيير.
- استخدام استراتيجية واضحة لزيادة نجاح المنظومة التربوية-التعليمية.
- إتاحة الفرصة لإيجاد قادة فعالين للمؤسسة التربوية-التعليمية.
- الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة بالشكل الأمثل.
- خلق بيئة لعملية التدريب الإداري (حسين، 2004، ص442)

### النتائج والمناقشة:

- ما درجة الاحتياجات الإدارية والفنية لمديري مؤسسات رياض أطفال مدينة اللاذقية من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة بحسب المجال الذي تندرج تحته وفق الآتي:

جدول رقم (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول احتياجاتهم الإدارية والفنية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
1.	وضع الخطط الخاصة بعمل الروضة (السببوية، الفصلية...).	3.81	1.31	75.68
2.	إعداد ميزانية الروضة.	3.78	1.22	75.34
3.	انتقاء واختيار معلمات الروضة.	3.44	1.13	68.28
4.	تفعيل مشاركة المعلمات في وضع الخطط والبرامج التربوية.	3.71	1.24	74.08
5.	صياغة التقارير الشهرية عن سير عمل الروضة.	3.90	1.16	78.28
6.	توظيف التقنيات الحديثة في عمل الروضة (الإداري، والتربوي).	3.65	1.22	73.18
7.	إعداد وصياغة المنشورات الدورية الموجهة لأولياء الأمور والتي تتضمن توجيهات تربوية ونفسية.	3.51	1.11	69.64
8.	تفعيل مشاركة الأطراف المعنية بعمل الروضة (أولياء أمور، معلمات) في عمل الروضة.	5.30	6.55	10.1

72.26	1.14	3.63	التعاون والتواصل مع الموجهين الاختصاصيين لتطوير أداء عمل الروضة.	9.
74.08	0.95	3.75	تحديد آلية واضحة لمحاسبة أي عامل في الروضة.	10.
73.62	1.10	3.68	تفويض المعلمات ببعض الصلاحيات المتعلقة بعمل الروضة.	11.
68.96	0.98	3.43	استخدام أساليب التقييم والتقييم الحديثة (تقييم أداء العاملين، تقييم الأطفال...).	12.
71.02	1.12	3.55	حل المشكلات والخلافات بين العاملين بعقل وموضوعية.	13.
<b>68.04</b>	<b>1.57</b>	<b>3.78</b>	<b>كلي</b>	

يبين الجدول رقم (1) أن العبارة (8) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (5.30)، وأن العبارة (12) حصلت على أدنى متوسط حسابي مقداره (3.43)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا المجال (3.78) وهو يقع ضمن المجال (3.43-4.23) ويقابل شدة الإجابة العالية على مقياس ليكرت، وبلغت أهميتها النسبية (68.04%). إذاً، درجة الاحتياجات الإدارية والفنية لمديري مؤسسات رياض أطفال مدينة اللاذقية عالية من وجهة نظرهم، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المهام الإدارية والفنية لمديري مؤسسات رياض الأطفال هي بمثابة حجر الأساس لإدارة الروضة بشكل فعال، وبالتالي هم بحاجة للتدريب على أداء هذه المهام فقد بينت إجابات أفراد العينة أنهم بحاجة للتدريب على كيفية تفعيل مشاركة الأطراف المعنية بعمل الروضة (أولياء أمور، موجهين تربويين...) في عمل الروضة. تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها دراسة (الغامدي، 2004) والتي بينت أن درجة الاحتياجات التدريبية الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائية جاءت كبيرة.

#### - ما درجة الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية لمديري مؤسسات رياض أطفال مدينة اللاذقية من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة بحسب المجال الذي تندرج تحته وفق الآتي:

جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول احتياجاتهم الإنسانية والاجتماعية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
1.	امتلاك مهارات التعامل البناء مع العاملين في الروضة.	3.82	1.05	77.2
2.	اكتساب فنيات إدارة الاجتماعات (حسن الاستماع للطرف الآخر، لغة الحوار...).	3.75	1.01	75.34
3.	معرفة كيفية تشكيل فرق العمل.	3.65	1.03	72.9
4.	تنمية المهارات التي تستلزم العمل الجماعي من أجل تنفيذ الأنشطة.	3.71	1.08	74.3
5.	معرفة كيفية توظيف وسائل التواصل الرسمية والغير رسمية لتأمين متطلبات الروضة (أجهزة تقنية، وسائل تعليمية...).	3.60	1.05	72.32
6.	كيف يتم توفير مناخ إنساني يُلائم جميع العاملين في الروضة.	3.55	1.04	71.86
7.	معرفة كيفية تشكيل لجان مشتركة بين الروضة والبيئة المحلية.	3.89	0.90	77.66
8.	التعريف على خطوات تنظيم الفعاليات المشتركة بين الروضة والبيئة المحلية (كإقامة معارض من وحي بعض المناسبات الاجتماعية...).	3.98	1.04	79.52
9.	معرفة كيفية عقد ندوات مشتركة بين الروضة والأطراف المعنية في عملها لتوضيح وجهات النظر المختلفة.	3.49	0.98	70.58

73.62	0.93	3.68	التمكن من تخطيط الزيارات الميدانية لربط الخبرات التربوية التي يتلقاها الأطفال مع الواقع.	10.
77.44	0.92	3.87	معرفة كيفية تأمين العاملين في الروضة (التأمين الصحي، الاجتماعي).	11.
69.06	0.98	3.44	التدريب على حل القضايا الخلافية بين العاملين في الروضة بعدل وموضوعية .	12.
67.32	1.11	3.33	الإلمام بأساليب التعامل والتواصل الإيجابي التي ينبغي تزويد المعلمات بها.	13.
68.6	1.03	3.41	تتمية شعور العاملين بالانتماء إلى الروضة.	14.
73.36	0.93	3.66	تتمية القدرة على تحمل المسؤولية والعمل لمصلحة الروضة.	15.
<b>73.64</b>	<b>1.004</b>	<b>3.42</b>	<b>كلي</b>	

يبين الجدول رقم (2) أن العبارة (8) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.98)، وأن العبارة (13) حصلت على أدنى متوسط حسابي مقداره (3.33)، ويشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا المجال (3.42) وهو يقع ضمن المجال (2.62-3.42) ويقابل شدة الإجابة المتوسطة على مقياس ليكرت، وبلغت أهميتها النسبية (73.64%). إذاً، درجة الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية لمديري مؤسسات رياض أطفال مدينة اللاذقية متوسطة من وجهة نظرهم، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المديرين يحتاجون للتدريب على كيفية إقامة أنشطة مشتركة بين الروضة والبيئة المحلية، بحيث يقومون بتفعيل المشاركة المجتمعية بالشكل الأمثل. تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (حنا، 2003) والتي أظهرت نتائجها أن العاملات بالروضة (معلمات، ومديرات) بحاجة للتدريب على كيفية تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي.

- ما درجة الاحتياجات التقنية لمديري مؤسسات رياض أطفال مدينة اللاذقية من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة بحسب المجال الذي تندرج تحته وفق الآتي:

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول احتياجاتهم التقنية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
1.	امتلاك مهارات استخدام التقنيات الحديثة (الحاسوب، أجهزة الإسقاط..).	3.38	0.96	68.44
2.	معرفة كيفية توظيف استخدامات الانترنت والبريد الإلكتروني في عمل الروضة.	3.37	1.02	70.87
3.	معرفة طرق تحديث أنظمة تشغيل الحاسوب بصورة مستمرة.	3.51	1.16	90.64
4.	التعرف على كيفية استخدام البرامج الحاسوبية في حفظ ومعالجة ونقل البيانات والمعلومات.	4.48	4.30	62.43
5.	التعرف على طرق التواصل مع الجهات الرسمية وغير الرسمية بشكل إلكتروني.	5.38	5.31	73.64
6.	تدريب المعلمات على كيفية انتقاء بعض الخبرات والبرامج التربوية الملائمة لعمر الطفل من الشبكة العنكبوتية.	3.89	0.95	61.50
7.	معرفة كيفية تنظيم الجداول الإلكترونية المتضمنة معلومات وبيانات متعلقة بالروضة (عدد الأطفال بكل فئة، عدد العاملين....)	4.005	0.95	54.10
8.	التعرف على طرق حل المشكلات التقنية (كاسترداد المعلومات عند حذفها، مكافحة الفيروسات..).	3.73	0.99	84.62

68.67	0.97	3.62	9. معرفة كيفية توظيف البرامج الحاسوبية الحديثة (العروض التقديمية power point) في اجتماعات الروضة.
70.55	1.96	3.49	كلي

يبين الجدول رقم (3) أن العبارة (5) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (5.38)، وأن العبارة (2) حصلت على أدنى متوسط حسابي مقداره (3.37)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا المجال (3.49) وهو يقع ضمن المجال (3.43-4.23) ويقابل شدة الإجابة العالية على مقياس ليكرت، وبلغت أهميتها النسبية (70.55%).  
إذاً، درجة الاحتياجات التقنية لمديري مؤسسات رياض أطفال مدينة اللاذقية عالية من وجهة نظرهم، ويمكن تفسير ذلك إلى وعي مديري مؤسسات رياض الأطفال بأهمية توظيف التقنيات الحديثة في عملهم الإداري نظراً لما تُوفره من وقت. فقد بينت إجابات عينة البحث أنهم بحاجة للتدريب على كيفية الاستفادة من إمكانيات جهاز الحاسوب المتعلقة بحفظ المعلومات، والتواصل مع الجهات الرسمية وغير الرسمية بشكل إلكتروني (بريد إلكتروني)، كما أنهم بحاجة للتدريب على البرامج المخصصة لعرض المعلومات عند عقد اجتماعات الروضة (Power Point).

#### - نتائج اختبار الفرضيات:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم الإدارية والفنية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.  
لاختبار هذه الفرضية جرى تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للفروق بين المتوسطات كما يأتي:

الجدول رقم (4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم الإدارية والفنية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

#### ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.826	3	1.942	2.735	.052
Within Groups	41.892	59	.710		
Total	47.718	62			

يبين الجدول رقم (4) أن قيمة مؤشر الاختبار  $F=2.73$  وهي أصغر من القيمة الجدولية (2.76) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (59,3)، كما أن قيمة احتمال الدلالة  $P=0.052 > a=0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فرق ذات بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم الإدارية والفنية تعزى لمتغير عدد الدورات، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن غالبية الدورات التدريبية تكون موجهة للمربيين دون أن يكون هناك دورات مخصصة للمديرين، وهذا ما أكدت عليه دراسة (علي، 2008). تختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (الغامدي، 2004) بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم الإدارية والفنية تعزى لمتغير تابعة الروضة.  
لاختبار هذه الفرضية جرى تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للفروق بين المتوسطات كما يأتي:

الجدول رقم (5) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم الإدارية والفنية تعزى لمتغير عدد تابعة الروضة.

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.376	2	.188	.238	.789
Within Groups	47.343	60	.789		
Total	47.718	62			

يبين الجدول رقم (5) أن قيمة مؤشر الاختبار  $F=0.24$  وهي أصغر من القيمة الجدولية (3.15) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (2,60)، كما أن قيمة احتمال الدلالة  $P=0.789 > a=0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فرق بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم الإدارية والفنية تعزى لمتغير تابعة الروضة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن غالبية مديري مؤسسات رياض الأطفال (الحكومية والخاصة والتابعة لجهات أخرى) لا يخضعون لدورات تدريبية الأمر الذي ينتج عنه وجود حاجة للتدريب بغض النظر عن تابعة الروضة من أجل تطوير العمل وتحقيق الأهداف المرجوة بجودة وكفاءة عالية. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (علي، 2008) بعدم وجود فروق بين آراء مديرات رياض الأطفال في تقدير احتياجاتهن التدريبية تعزى لمتغير تابعة الروضة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية. لاختبار هذه الفرضية جرى تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للفروق بين المتوسطات كما يأتي:

الجدول رقم (6) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.653	3	.551	.948	.423
Within Groups	34.298	59	.581		
Total	35.951	62			

يبين الجدول رقم (6) أن قيمة مؤشر الاختبار  $F=0.95$  وهي أصغر من القيمة الجدولية (2.76) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (59.3)، كما أن قيمة احتمال الدلالة  $P=0.423 > a=0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فرق ذات بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير عدد الدورات. ويمكن تفسير ذلك إلى أن غالبية موضوعات الدورات تتعلق بالمنهاج والطرائق المتبعة في تقديم الخبرات التربوية للأطفال، وبالتالي لا يستفيد منها المديرين في تنمية مهاراتهم الاجتماعية والإنسانية للتعامل مع العاملين داخل الروضة والأطراف المعنية بعمل الروضة. تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة



(علي، 2008) فقد بينت النتائج أنه يوجد فروق بين آراء مديرات رياض الأطفال في تقدير احتياجاتهن التدريبية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير تابعة الروضة.

لدراسة الفروق بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير تابعة الروضة التدريبية (حكومية، خاصة، جهات أخرى) جرى تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للفروق بين المتوسطات كما يأتي:

الجدول رقم (7) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير تابعة الروضة.

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.332	2	.166	.280	.757
Within Groups	35.619	60	.594		
Total	35.951	62			

يبين الجدول رقم (7) أن قيمة مؤشر الاختبار  $F = 0.28$  وهي أصغر من القيمة الجدولية (3.15) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (2,60)، كما أن قيمة احتمال الدلالة  $P = 0.76 > a = 0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فرق بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير تابعة الروضة. يمكن تفسير ذلك إلى أن مديري مؤسسات رياض الأطفال يتطلب منهم القيام بكامل مهامهم بغض النظر عن الجهة التي تتبع لها رياضهم لا سيما المهام التي تتعلق بالتواصل مع الآخرين، وبناء علاقات اجتماعية متينة مع الأطراف المعنية بعمل الروضة.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم التقنية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

لدراسة الفروق بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم التقنية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية (بدون دورة، دورة واحدة، دورتين، 3 دورات وأكثر) جرى تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للفروق بين المتوسطات كما يأتي:

الجدول رقم (8) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم التقنية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.510	3	2.170	2.698	.054
Within Groups	47.445	59	.804		
Total	53.955	62			

يبين الجدول رقم (8) أن قيمة مؤشر الاختبار  $F=2.698$  وهي أصغر من القيمة الجدولية (2.76) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (3،59)، كما أن قيمة احتمال الدلالة  $a=0.05 > P=0.54$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فرق بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم التقنية تعزى لمتغير الدورات التدريبية. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن موضوعات الدورات التدريبية لا تتضمن معلومات تقنية تلبي احتياجات مديري مؤسسات رياض الأطفال التقنية.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم التقنية تعزى لمتغير تابعة الروضة.

لدراسة الفروق بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير تابعة الروضة التدريبية (حكومية، خاصة، جهات أخرى) جرى تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للفروق بين المتوسطات كما يأتي:

الجدول رقم (9) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم التقنية تعزى لمتغير تابعة الروضة.

#### ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.692	2	.346	.390	.679
Within Groups	53.262	60	.888		
Total	53.955	62			

يبين الجدول رقم (9) أن قيمة مؤشر الاختبار  $F=0.39$  وهي أصغر من القيمة الجدولية (3.15) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (2،60)، كما أن قيمة احتمال الدلالة  $a=0.05 > P=0.67$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فرق بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم التقنية تعزى لمتغير تابعة الروضة. ويمكن تفسير ذلك أن مديري الرياض (الحكومية، والخاصة، والتابعة لجهات أخرى) لديهم الرغبة في التدريب على التقنيات الحديثة (الحاسوب مثلاً) حتى يتمكنوا من توظيف إمكانياته في تسير عمل الروضة بغض النظر عن الجهة التي تتبع لها الروضة، سواء أكانت حكومية، أو خاصة، أو تتبع لجهات أخرى.

### الاستنتاجات والتوصيات:

#### الاستنتاجات:

- 1- درجة الاحتياجات (الإدارية والفنية، والتقنية) لمديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية عالية.
- 2- درجة الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية متوسطة.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المديرين في تقديرهم لدرجة احتياجاتهم (الإدارية والفنية، الإنسانية والاجتماعية، والتقنية) تعزى لمتغيرات (عدد الدورات التدريبية، وتابعة الروضة).

### التوصيات:

1. إجراء المزيد من الدراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في ضوء المداخل الإدارية الحديثة (إدارة الأزمات مثلاً.....).
2. إجراء المزيد من الدراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في المراحل التعليمية العليا (أساسية، ثانوية).
3. التنسيق مع الموجهين التربويين -موجهي رياض الأطفال- لإجراء دراسات متتابعة بغية رصد احتياجات المديرين بشكلٍ مستمر ليصار لاحقاً بناء برامج تدريبية في ضوء هذه الاحتياجات.

### المراجع:

#### المراجع العربية:

1. أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2001، 388.
2. حسين، سلامة عبد العظيم، اتجاهات حديثة في الإدارة الفعالة، دار الفكر، عمان، 2004، 320.
3. حسين، سلامة عبد العظيم، الإدارة المدرسية والصفية المتميزة. الطريق إلى المدرسة الفعالة. دار الفكر، عمان، ط1، 2006، 624.
4. حسين، سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة. مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007، 424.
5. حنا، سوزان، الاحتياجات التدريبية للعمليات في رياض الأطفال في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2003.
5. رزق، عزة، واقع برامج التدريب في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2009.
6. الشاعر، عبد الرحمن، إعداد البرامج التدريبية. التدريب الفعال، مكتبة الرشيد، الرياض، ط1، 2005، 246.
7. صيام، آمال، دورة تدريبية لتدريب المديرين، غزة، فلسطين، 2009.
8. الطعاني، حسن أحمد، التدريب مفهومه وفعالياته، دار الشروق، عمان، ط3، 2009، 168.
9. العتيبي، سعد مرزوق والحمامي، راشد محمد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام. عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة المنعقد في الفترة بين 15-17 مايو، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004.
10. العجمي، محمد، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار المسيرة، عمان، ط1، 2008، 345.
12. علي، وفيقة، الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض أطفال محافظة اللاذقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، 2008.
13. الغامدي، عبد الخالق، الاحتياجات التدريبية الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة التعليمية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الوطنية، اليمن، 2004.

14. الفايز، سمر، *الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال بمدينة الرياض في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة*، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، 2011.
15. الفراء، ماجد، *تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين*، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث لضمان جودة التعليم المنعقد في نيسان 2-4، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013.
16. القرار الوزاري رقم 443/3013 تاريخ 1991/5/5 النظام الداخلي الموحد لرياض الأطفال.
17. مسيل، محمود، *بدائل مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية في مصر في ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة*، مجلة كلية التربية بالزقازيق، مصر، العدد 41، 2002، 33-146.
18. مصطفى، يوسف، *الإدارة التربوية. مداخل جديدة لعالم جديد*، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، 625.
19. ملحم، سامي، *مناهج الدراسة في التربية وعلم النفس*، دار المسيرة، الأردن، ط4، 2010، 512.
20. هلال، محمد، *دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب*، مركز تطوير الأداء للتنمية، مصر الجديدة، 2003، 168.
21. وزارة التربية، *حول توصيات المؤتمر الثاني لتطوير التعليم، وأساليب تنفيذها*، دمشق، 1998.

### المراجع الأجنبية:

1. CHARNEY, C; CONWAY, K. *The Trainers Tool Kit*. Second Edition, American Management Association, 2005.
2. DOLASINSKI, J. *Training The Trainer Performance- Based Training for Today's Workplace*. Personnel Education, Inc. upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall International, 2004.
3. HAMMER, M; CHAMPY, J. *Re-engineering The Corporation- A Manifests for Business Revolution*. Happer Collins Books, 1993.
4. JAN, C. *Reflections on Corporate Governace and The Role of the Internal Auditors*. Roularat Media Group, 2008. 2Oct. 2015, at: <http://www.papers.ssm.com>.
5. KROEHNERT, G. *Basic Training for Trainers*. Third Edition The MC Grow, Hill Companies, Inc. 2006
6. TOURNE, S. *Administrative Reform at Kindergarten. Paper Presented at The Anal*. International Study Conference of the Association of Childhood Education Journal of Riemar Florida, 1998.
7. UNDP. *Governace for Sustainable Human Development*. Policy document, 1997.